

IDE Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

Núm. 218

**"LA NUEVA GESTION DE LOS RECURSOS
HUMANOS: DE LA ECONOMIA PROTEGIDA A
LA ECONOMÍA COMPETITIVA"**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc 1-A-218

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 218
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5900907272



**"LA NUEVA GESTION DE LOS RECURSOS
HUMANOS:DE LA ECONOMIA PROTEGIDA A
LA ECONOMÍA COMPETITIVA"**

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Noviembre 1994

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

María Luisa Rodríguez

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN:84 - 8187 - 029 - 3

Deposito Legal: M - 37945 - 1994

Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.

Pº de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<i>Pág.</i>
<i>I. CONSIDERACIONES PREVIAS</i>	<i>5</i>
<i>II. ORDEN ECONOMICO Y SOCIAL: SU DISEÑO COMO CONDICION PARA EL EXITO DE UNA TRANSFORMACION ECONOMICA</i>	<i>9</i>
<i>III. CARACTERISTICAS SOCIO-ECONOMICAS DE UNA ECONOMIA COMPETITIVA: SU REPERCUSION EN LAS INSTITUCIONES EMPRESARIALES</i>	<i>12</i>
<i>IV. EXIGENCIAS Y OPORTUNIDADES DE LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES PARA LA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS .</i>	<i>15</i>
<i>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>20</i>
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	<i>25</i>

I. CONSIDERACIONES PREVIAS ⁽¹⁾

En los momentos actuales se está produciendo una ruptura histórica en el ámbito de los recursos humanos, y ello, tanto por lo que respecta a los planteamientos macroeconómicos, como, muy especialmente, en lo que se refiere a la empresa. Así los problemas prioritarios de la macroeconomía, como el problema del paro, paro juvenil, formación profesional, reestructuración industrial, etc., son retos en torno a la problemática de los recursos humanos. Pero lo mismo sucede en cuanto a las exigencias de las nuevas organizaciones empresariales, en particular las orientaciones hacia un *lean management*.

En los planteamientos actuales el éxito de la economía depende de la forma en las que se realicen los ajustes en el ámbito de los recursos humanos, de los costes y de su contención y, en especial de todo lo que se refiere a la adaptación, integración y motivación de los recursos humanos en el contexto empresarial. Debe ser motivo de reflexión el tratamiento que se ha dado a los recursos humanos durante la reestructuración industrial de la última década, lo que ha conducido

¹. Contribución al libro *La nueva gestión de los recursos humanos* editado y coordinado por AEDIPE - Zona Centro

a una ineficiente respuesta en la forma de incidir sobre los recursos humanos en la economía.

No cabe la menor duda que la reestructuración industrial española ha sido una salida de emergencia para mantener la viabilidad de las empresas y ello con un enorme coste tanto financiero como humano. Ha conducido, en muchos casos, a una anulación de muchas capacidades industriales y a un gran despilfarro de recursos, además de las graves consecuencias individuales que ha comportado la ruptura profesional de muchas personas.

Se puede afirmar que todo el desarrollo de la política salarial, y la configuración de la política social ha conducido a una interpretación del Estado de Bienestar como aglutinador de la forma de plantear económica y socialmente el tratamiento de los recursos humanos. Lo cual ha conducido, durante varias décadas, a que la empresa haya sido más un órgano realizador que un órgano configurador de los diseños de actuación de los recursos humanos. La empresa no ha intervenido en su diseño, sino que ha sido receptora de las políticas macroeconómicas en torno a los recursos humanos. Sus consecuencias se dejan sentir seriamente en el momento en que se da una apertura económica y social.

Desde el punto de vista empresarial esta experiencia de los últimos años en el ámbito del management de los recursos humanos plantea el reto de un nuevo enfoque. Y ello por varios motivos:

- * En primer lugar, la *creciente apertura de las economías*, la *globalización* de la economía, implica una intensificación de la competencia y, consiguientemente, una adaptación permanente de la capacidad empresarial.

- * La *tecnología*, con su rápida evolución, facilita nuevos soportes para nuevas divisiones de trabajo y, consecuentemente, fuertes exigencias a la adaptación empresarial.
- * La propia *sociedad* ha evolucionado, esto es, se está dando una *evolución del sistema de valores* que va a influir en el diseño de las instituciones como en la pertenencia de las personas a la misma.
- * Se está dando una clara *ruptura* de los sistemas *tradicionales macroeconómicos* dado que se han quedado obsoletos y no tienen respuesta, desde el punto de vista global, para un eficiente funcionamiento de las instituciones empresariales.
- * La descentralización de las instituciones como consecuencia de la apertura de las economías y del entorno, conduce a nuevos diseños de organización empresarial. *Lean management* no significa un planteamiento de moda, como tampoco lo es una "reingeniería", sino la necesidad de nuevos diseños organizativos que solamente son realizables con unas mayores exigencias a los recursos humanos.

Por ello, es necesario romper todos los sistemas macroeconómicos que inciden en la regulación económica y social, dado que no tienen respuesta para una economía abierta. La empresa debe ser la protagonista, pero no basándose en sistemas macroeconómicos, sino a través de las propias exigencias empresariales de un nuevo diseño. Y este nuevo diseño debe realizarse con las personas, esto es, no se va a poder dirigir una empresa en *lean management*, sino que hay que hacerlo con las personas, ya que la organización deja de ser un elemento funcional para ser un elemento básicamente humano. Solamente son flexibles los hombres no las máquinas, solamente se

puede motivar a los hombres y no a las máquinas, e igualmente únicamente pueden lograrse éxitos singulares con el crecimiento de la productividad logrado con el hombre. Consiguientemente, es necesario un cambio de mentalidad y comportamiento.

Por tanto, estas rupturas afectan a la empresa como institución y como organización. El hombre tiene que estar vinculado a la institución no administrativamente, sino en la realidad del proyecto, y el hombre necesita ser flexible ante las exigencias organizativas de una empresa para adaptarse a las situaciones cambiantes. Se ha acabado la época en la cual se dirigía a las empresas a través de la configuración y coordinación de las funciones, y hay que pasar ahora a realizarlo a través del hombre. Por tanto, el cambio en materia de recursos humanos no es una mera deregularización de lo que el Estado ha venido ejerciendo -configuración de convenios colectivos, la seguridad social, etc.-, sino que la empresa se encuentra ante la necesidad de organizaciones más planas y flexibles que solamente funcionan cuando el hombre se identifica con la institución, con el proyecto empresarial y a través del cual se motiva y se integra y admite de esta manera su pertenencia a una organización sumamente flexible y de rápida adaptación. Su "*capital confianza*" es su identificación con la institución empresarial y su capacidad de adaptación radica en la adaptación de cambios y flexibilidad de las organizaciones como norma de *coordinación entre los entornos rápidamente cambiantes y las exigencias de instituciones tendentes a la estabilidad como es la empresa.*

Lo que está claro es que se trata de otra forma de configurar y dirigir las empresas y que el cambio debe darse con el hombre. Nos encontramos en un período de transición difícil, con grandes ventajas, pero peligroso. Por tanto, o se consigue integrar a las personas en el proyecto empresarial, o será difícil, por mucha libertad de despido que se plantee, tener empresas cuya cuenta de resultados esté caracterizada por el éxito. La cuenta de resultados es consecuencia de los comporta-

mientos humanos, directivos y de los recursos humanos en la empresa, y para ello es necesario reducir los costes de coordinación de la empresa. Este cambio de los diseños de management obliga, mucho más que a la mera ruptura de los sistemas macroeconómicos, pues implica un nuevo planteamiento en todo el ámbito de los recursos humanos en la empresa.

II. ORDEN ECONOMICO Y SOCIAL: SU DISEÑO COMO CONDICION PARA EL EXITO DE UNA TRANSFORMACION ECONOMICA

El proceso de transición de una economía administrada a una economía abierta y competitiva implica una modificación sustancial del ordenamiento económico y social, esto es, de la forma en la cual se organiza lo económico y lo social dentro del contexto de un Estado y de las propias empresas. Este proceso de transición está caracterizado por una creciente descentralización económico-social que implica necesariamente una deregularización de muchos de los procesos económicos y sociales. La definición de un nuevo contexto afecta fuertemente a la dimensión económica y social de un país.

Puede decirse que existen dos fases en este proceso de transición que pueden solaparse en muchos de los casos:

- * En primer lugar, el proceso de transición de un ordenamiento cerrado a uno abierto implica una fuerte desorientación, ya que se tratan de abrir las instituciones que pertenecen a un sistema cerrado. Y esto es un proceso prácticamente inviable, ya que lo único que se logran son adaptaciones "técnicas" en la mayoría de los casos, pero no se generan instituciones para un sistema abierto.

- * En segundo lugar, se trata de configurar nuevas instituciones acorde con un ordenamiento económico y social abierto.

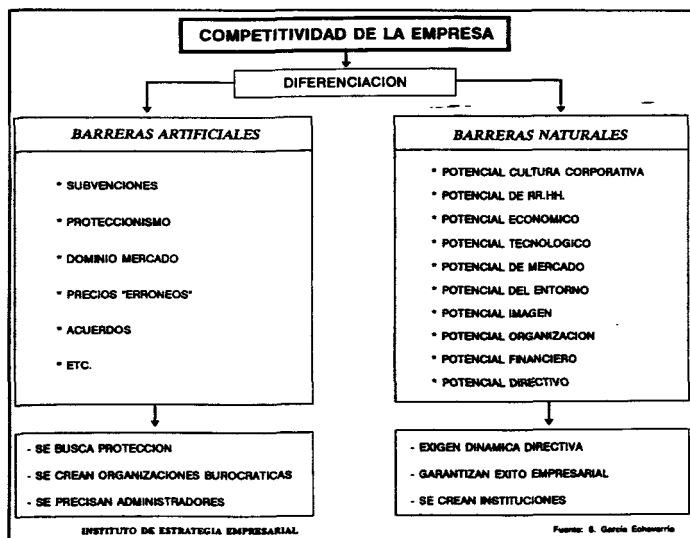


Figura 1: Barreras artificiales y naturales

Uno de los peligros y problemas de este período de transición consiste en el intento sistemático de querer adaptar las instituciones y personas de un sistema cerrado a un sistema abierto. Lo cual implica unos costes muy elevados por la ineficiencia de las instituciones que han sido órganos ejecutores del sistema cerrado para regular tanto lo económico como lo social. Y ello se debe a que en una economía cerrada la empresa actúa dentro de barreras de tipo artificial que conduce a un tipo de organización burocrático-administrativa que se

caracteriza por una falta de flexibilidad de adaptación a sistemas cambiantes.

No existe la empresa como institución, sino que la empresa es más bien la administración de un proceso organizativo que se plantea desde una coordinación funcional para dar respuesta a un entorno muy poco dinámico y con una supuesta estabilidad.

Cuando se abre una economía y se plantea la necesidad de un nuevo ordenamiento económico-social deben diseñarse nuevas instituciones tanto en lo que afecta a los aspectos económicos como a los sociales. Debe procederse, por consiguiente, a un cambio institucional, ya que las instituciones de un sistema cerrado no pueden adaptarse ni en cuanto a sus formas organizativas, ni en cuanto a la mentalidad de las personas implicadas tanto en su diseño como en su dirección a las exigencias de un sistema abierto.

Cuanto mayor sea la duración de este período de transición y menor sea la intensidad del proceso de cambio, tanto mayor será el coste de este proceso. El cambio de un ordenamiento económico y social cerrado a uno abierto implica, sobre todo, el cambio de toda una cultura empresarial que afecta tanto a los responsables de la propia Administración Pública, como a los directivos y personal, así como a los sindicatos. Y, es en este sentido, por lo que no se trata únicamente de un nuevo ordenamiento legislativo, sino que se trata principalmente de un nuevo diseño descentralizado de todas las instituciones lo que conduce, al propio tiempo, a nuevos diseños organizativos de cada una de ellas.

La clave fundamental sobre la que tiene que descansar el nuevo ordenamiento económico y social para que sea eficiente, tanto en su dimensión de coste económico como de coste social, es que debe provocar un nuevo diseño de las instituciones, tanto de la Administra-

ción Pública como de las empresas. Todos aquellos impulsos del ordenamiento económico y social que no favorezcan este cambio institucional, o dicho en otros términos, no conduzcan a la recuperación de las instituciones singulares como piedra angular sobre la cual tienen que integrarse los recursos humanos con el fin de dar sentido y orientación a sus comportamientos, originarían elevados costes de coordinación. Consiguientemente, todo ordenamiento económico y social cerrado que no pueda provocar en su apertura una ruptura institucional, que modifique sistemas de valores y culturas empresariales, va a originar un proceso muy lento de transformación. Por eso, frecuentemente, sobre todo en el ámbito de los recursos humanos, esta lentitud lleva consigo grandes fracasos empresariales y la consecuente dureza de una reestructuración industrial.

III. CARACTERISTICAS SOCIO-ECONOMICAS DE UNA ECONOMIA COMPETITIVA: SU REPERCUSION EN LAS INSTITUCIONES EMPRESARIALES

La apertura de una economía conlleva la recuperación de la empresa como la pieza angular sobre la que descansa toda la organización económica. Consiguientemente, una economía competitiva supone crecientes exigencias de descentralización y de deregularización con el fin de dar mayor autonomía a cada una de las instituciones empresariales para definir con el mayor acierto y éxito posible su participación en las nuevas divisiones de trabajo.

Las características socio-económicas de una economía competitiva deben quedar reflejadas, en particular, en los términos siguientes:

- * Generación de un ordenamiento económico y social que provoque sistemáticamente –a través de una intensificación de la competencia– la adaptación de las instituciones singulares al contexto de la dinámica económica y que, al propio tiempo, establezca un marco de referencia económico y social que facilite a la institución el proceso de adaptación.

- * En segundo lugar, debe señalarse que precisamente en una economía conflictiva, caracterizada por una fuerte dinámica de cambio, se necesitan elementos estabilizadores en su diseño, por lo que el ordenamiento económico y social, como institución que fija a medio y largo plazo las reglas de definición de la organización económica, constituye la pieza clave. La certidumbre la tiene que dar el ordenamiento económico y social como condición básica para poder aplicar las políticas coyunturales para adaptarse en las situaciones cambiantes. La apertura de una economía significa la descentralización de los procesos de asignación de recursos. Pero para ello se necesita previamente la estabilidad que debe facilitar un ordenamiento económico-social eficiente.

Todo empresario, en una economía de mercado, mejor dicho en una economía social de mercado, tiene que asumir en su diseño de proyecto empresarial muchas de las funciones que hasta ahora venía asumiendo el Estado, a través de cuotas. Y el Estado, de manera indirecta, pero con un elevadísimo coste, volvía a transmitir a las personas implicadas en la empresa a través de ciertas expectativas y seguridades de retribuciones futuras, pensiones, seguridad social, etc.

El empresario tiene que ir asumiendo que en una economía abierta y competitiva su éxito depende de la capacidad que tiene de configurar sus propios recursos, tanto materiales como humanos, y ello en la medida de lo posible con su propia acción. Solamente cuando un empresario participe en la formación de sus recursos humanos, se preocupe de la seguridad o de los recursos humanos cara el futuro, de su certidumbre económica y social, genere expectativas de futuro, tendrá capacidad de integrar y motivar a los hombres. Y sólo de esta manera tendrá el empresario una respuesta positiva en su cuenta de Pérdidas y Ganancias, ya que dispondrá de una estabilidad empresarial que como institución le permitirá adaptarse con menores costes fijos a las situaciones cambiantes de los entornos.

El empresario tiene, a la hora de disponer de los recursos humanos, que integrar en su cálculo económico todos aquellos elementos que dan al individuo que actúa en la empresa una certidumbre, seguridad, confianza, lo que conducirá a aportar a ese proyecto empresarial su capacidad creativa, su flexibilidad y una respuesta eficiente para adaptar esa empresa lo más rápidamente posible a las situaciones cambiantes del mercado. Lo cual implica otro diseño organizativo de la empresa.

Si el empresario considera que el individuo en su empresa va a actuar meramente conforme a la retribución y no va a actuar basándose en una identificación con el proyecto empresarial, con su cultura empresarial, va a experimentar el fracaso empresarial en el momento en el que tenga que adaptarse a las situaciones cambiantes de los entornos.

El protagonismo en una economía competitiva lo tiene la empresa, y el empresario debe asumir la responsabilidad que sobre los recursos humanos venía asumiendo, en gran medida, el Estado en un sistema cerrado. Con la diferencia fundamental de que el empresario

debe manejar mejor los recursos humanos de lo que lo hace el Estado a la hora de generar confianza y expectativas de futuro, ya que ambas son piezas constitutivas del propio diseño empresarial.

IV. EXIGENCIAS Y OPORTUNIDADES EN LOS NUEVOS DISEÑOS EMPRESARIALES PARA LA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Las oportunidades empresariales solamente se dan en los momentos de ruptura. Nunca han existido en Europa mayores oportunidades que en el momento actual. La ampliación de la Unión Europea, la apertura de los países del Este, los nuevos diseños de división de trabajo dentro del contexto del desarrollo de globalización de Europa y a nivel mundial, significan nuevas posibilidades empresariales. Solamente cuando se da una fuerte dinámica en los cambios de valores, una ruptura importante en la división de trabajo, es cuando se manifiestan riesgos muy significativos para muchas de las empresas existentes si no saben adaptarse a las situaciones cambiantes. Por este motivo se necesita de entornos económico-sociales, de ordenamientos económicos y sociales, que permitan configurar con la mayor rapidez posible las nuevas instituciones empresariales para que puedan adaptarse a las situaciones cambiantes. Y el problema radica, básicamente, en el ámbito de los recursos humanos.

Los condicionamientos tradicionales a la hora de disponer de los recursos humanos en la empresa son consecuencia del el ordenamiento económico y social cerrado en el que el Estado asume, a través de su intervención, un papel fundamental en la gestión de los recursos humanos, incidiendo de manera decisiva con su comportamiento en la

empresa. Esto implica una gran dificultad para la empresa para adaptarse a las situaciones cambiantes.

Esa situación de transición está durando demasiado tiempo en la economía española. Se caracteriza por una baja flexibilidad, baja motivación e integración de la mano de obra en la empresa, así como un alto absentismo y falta de identificación con la empresa. Ello genera una rigidez en la empresa española que conduce a elevados conflictos sociales. Es imposible dirigir un país, dirigir una empresa, en una permanente situación de inestabilidad social, dado que existe una contradicción entre los desequilibrios que produce una conflictividad social permanente con las exigencias de estabilidad y confianza que exige un proceso de dirección empresarial. La empresa española tiene elevados costes de coordinación por esta falta de identificación con la propia institución empresarial.



Figura 2: Coste de la mano de obra

Como puede verse en la Figura 2 los costes de la mano de obra española representan aproximadamente un 60% de los costes nominales de la mano de obra alemana, pero, al propio tiempo, como puede verse en la Figura 3, los costes de la mano de obra española durante más de veinticinco años se mantienen en los mismos niveles que los costes de la mano de obra alemana.

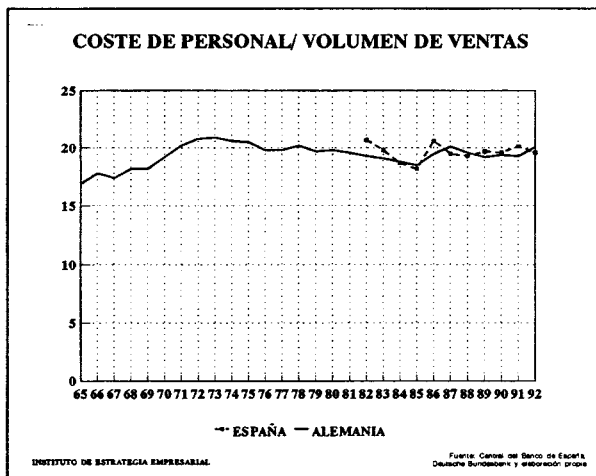


Figura 3: El coste económico de la mano de obra

Ello implica que España tiene elevados costes "fijos" como consecuencia de la forma de disponer e integrar los recursos humanos en los procesos empresariales, bien sea por problemas de formación profesional, de capacitación directiva, de una baja utilización de las instalaciones y de todos aquellos elementos que definen las características de una asignación de recursos eficientes en la empresa. Pero el resultado de todo ello es precisamente el hecho de la baja motivación e integración del personal. Las exigencias del momento actual son de que la mano de obra tiene que incrementar la productividad en cifras entre un 30% y un 40%. Y ello no se realiza, como se ha entendido

siempre en una economía cerrada, a través de ajustes técnico-sociales. Ello solamente se logra a través de dos condiciones fundamentales:

- * Identificación de las personas con el proyecto empresarial
- * Identificación de las personas con el sistema de valores y normas de funcionamiento de esa empresa.

Se trata de reducir los costes de estructura, los costes fijos, que no son costes de máquinas, sino, básicamente, son costes de formas de pensar, de la mentalidad económica, tanto de directivos como de recursos humanos que se reflejan en las formas de management y de organización. En el despilfarro de los recursos como consecuencia de una inadecuada identificación del personal con la empresa en una economía abierta y competitiva es donde se encuentra la clave del éxito.

Es curioso observar que aquellos países como Dinamarca, Holanda, Alemania y Suiza, en los que el coste nominal de la mano de obra, como puede verse en la Figura 2, es de los más altos a nivel Europeo, son, sin embargo los países que tienen la moneda más estable, los países más competitivos y los países que dan las mayores prestaciones sociales. Por tanto, el debate no debe centrarse únicamente en el tema de los costes de la mano de obra, sino en la eficiencia con la que se produce la asignación de la mano de obra en los procesos productivos, esto es, *productividad*, tanto como consecuencia del desarrollo de la propia institución empresarial, como del comportamiento de los recursos humanos en la empresa. El desarrollo económico de un país se realiza a través de la eficiente disposición de la mano de obra. Y, ésta se canaliza con éxito cuando en ese país se consigue dar eficiencia a la asignación de los recursos humanos incrementando las productividades, los valores creados, y haciendo partícipes a las personas de esa nueva riqueza generada.

Lo cual implica recuperar las dos piezas fundamentales en un sistema económico abierto y competitivo:

- * Recuperar a la institución singular como pieza angular para la integración del hombre en ese proyecto.
- * Recuperar al hombre dado que es el que tiene la capacidad de dar eficiencia a la asignación de los recursos, para lo cual debe moverse en otra dimensión de cultura empresarial y en otros condicionamientos institucionales y organizativos.

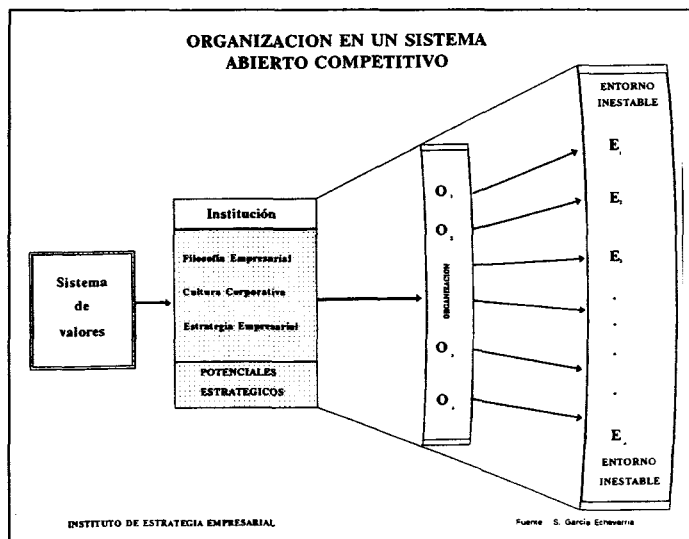


Figura 4: La empresa como institución

Las exigencias y oportunidades de los nuevos diseños empresariales pasan necesariamente por una "revolución" en la forma de considerar, formar e integrar al hombre en la empresa. En los años noventa el diseño del management se caracterizará por no ser éste un proceso de dirigir funciones, sino de dirigir hombres, lo cual implica necesariamente un proceso de dirigir comportamientos humanos. Y la orientación de la dirección de los recursos humanos pasa por:

- * Definir la *Filosofía Empresarial*, el diseño empresarial
- * Definir *organizaciones sumamente flexibles* que minimicen los costes de adaptación, y que el hombre asuma las organizaciones como un instrumento, pero nunca como una institución.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. El proceso de cambio de una economía protegida a una economía competitiva afecta tanto a los recursos financieros, como a los materiales y a los recursos humanos. Pero la dureza del cambio se centra básicamente en torno a los recursos humanos, ya que pasan de un sistema macrosocial, en el que se definen las condiciones económicas y sociales de los recursos humanos, a un sistema social que debe asumir la propia empresa. Se entiende social todas las dimensiones que implican al hombre, y no solamente el contexto reducido de prestaciones sociales.
2. La transición de una economía protegida a una economía competitiva implica un nuevo ordenamiento económico y social. El error básico que se viene cometiendo, sobre todo en España, es la lentitud de este proceso de cambio. Ya que el cambio de

una economía administrada a una economía abierta y competitiva significa una "revolución institucional", esto es, no sirven las antiguas instituciones. Estas fueron generadas en un contexto de economía administrada y presentan graves dificultades para poder descentralizar y deregularizar adecuadamente las funciones que corresponden a los recursos humanos. Se precisa de nuevas instituciones a las que deben trasvasarse los recursos necesarios.

Consiguientemente, si este período de transición es demasiado largo, tal como sucede en España, los costes de adaptación implican paro en magnitudes desconocidas, además de un retraso sustancial en el cambio de una mentalidad y de una forma de entender el papel de la institución empresarial, así como la integración del trabajo y de la capacidad humana en el proyecto empresarial.

3. Debe entenderse, asimismo, que en una economía competitiva, la característica fundamental es la descentralización. Pero para descentralizar se debe definir previamente un ordenamiento económico y social que permita ofrezca las reglas de juego sobre las que puedan apoyarse y desarrollarse las instituciones singulares en igualdad de condiciones para poder competir. Si no se dan estas reglas claras de comportamiento económico y social en un ordenamiento económico no se genera la certidumbre necesaria que necesita todo empresario y toda empresa para diseñar sus planes de futuro.

Una economía abierta y competitiva se caracteriza frecuentemente por una fuerte inestabilidad de los entornos y por cambios permanente de los mismos. La empresa, como institución económico-social, tiene que desarrollar mecanismos que le permitan coordinar su tendencia a estabilizar una organización con las exigencias de inestabilidad de sus entornos. Y ello

solamente puede hacerlo la empresa cuando el ordenamiento económico y social le dé certidumbre, seguridad, en cuanto a la forma en la que el Estado, la Sociedad, regulan ese proceso de descentralización. En los momentos actuales uno de los aspectos más delicados es esa gran incertidumbre que genera al mundo empresarial la inexistencia de un ordenamiento económico y social en el que se pueda confiar a medio y largo plazo.

La primera acción, y ésta es la clave de los cambios estructurales, es la definición de un ordenamiento económico y social que permita disponer de confianza a medio y largo plazo que genere la base necesaria para la adaptación de la empresa a entornos inciertos. La creatividad empresarial, la creación de empresas como única respuesta al paro y a la creación de riqueza nace precisamente de la certidumbre que dé el ordenamiento económico y social en un sistema abierto y competitivo: el conocimiento de las reglas de juego que tiene el Estado y la Administración Pública. Ello facilitaría también el cálculo económico singular de cada empresa.

4. Se debe considerar que en un sistema abierto y competitivo se tiene que disponer de una Cultura Empresarial que pasa necesariamente por la identificación de los hombres con el proyecto de la empresa. La empresa es una institución que tiene que generar "*capital confianza*", tanto para el personal dentro de la empresa como para las personas como clientes y proveedores. El hombre necesita de seguridad cara al futuro. Pero esta seguridad no la genera ni la planificación económica, ni una economía cerrada, sino que esa seguridad la dan necesariamente las dos claves fundamentales del comportamiento humano:

* La creación de instituciones que generen confianza. Esta confianza viene definida por la expectativa de que esa

institución se adapte rápidamente a las situaciones cambiantes. El hombre asume esa relación con la institución para que le genere confianza y pueda desarrollar su capacidad creativa.

- * El hombre es el que tiene la capacidad de dar confianza en el futuro, pero para ello necesita de instituciones. Pero es el propio hombre, su capacidad intelectual y su capacidad profesional, su capacidad de aprendizaje y la aceptación de ese proceso de dinámica de cambio, lo que le da seguridad y futuro.
5. Si España consigue descentralizar la actividad empresarial en una economía abierta y competitiva, si es capaz de definir un ordenamiento económico y social creíble, que genere confianza y certidumbre, se dará la necesaria capacidad para generar empresas con éxito y, por tanto, el éxito de la economía española. Solamente a través de la identificación de los recursos humanos con el proyecto empresarial se reducen los costes de estructura y los costes fijos de una empresa. Y estos costes son los costes de adaptación de una empresa a las situaciones cambiantes del entorno. Mientras no se den estas condiciones entre directivos y recursos humanos, en que ambos consigan que las instituciones empresariales reduzcan radicalmente sus costes de coordinación y de adaptación, no habrá respuesta ni al paro ni a la capacidad de creación de riqueza en España.
 6. La *productividad*, la eficiencia económica, es el resultado de la identificación de las personas implicadas con los proyectos empresariales. La productividad no es consecuencia de un mayor esfuerzo físico, ni intelectual, sino que es el resultado de una manera distinta de concebir las instituciones empresariales generando creatividad. Sin un ordenamiento económico y social

abierto, con reglas de juego que faciliten la capacidad de adaptación de las empresas al entorno, no puede tener la economía éxito, como tampoco si se siguen aplicando medidas restrictivas, típicas de sistemas cerrados. Lo cual no se logra por la vía de la reducción de salarios, sino por la vía de la creatividad y de la generación de riqueza. Lo que sucede es que esta segunda vía exige un cambio radical en la Cultura Empresarial y en los comportamientos de los recursos humanos, de los directivos y de la forma de entender el propio Estado la actividad económica y social. Creo que nos encontramos ante una "revolución institucional", que afecta tanto a las instituciones del entorno empresarial como a la propia empresa. La institución sindical debe asumir asimismo una modificación sustancial en un planteamiento.

7. Los nuevos diseños organizativos de carácter *lean* son una clara manifestación de otra forma de entender los procesos organizativos de la empresa, de la capacidad creativa del hombre y, en particular cómo puede funcionar y generarse empleo y respuesta de eficiencia económica y social con el hombre y no contra el hombre.



BIBLIOGRAFIA

- ALBACH, H.: "Unternehmung und Wirtschaftsordnung", en Congreso del Verein für Sozialpolitik, Nürnberg 1984
- ALBACH, H.: "La Economía de la Empresa como ciencia" en *Working Paper (Serie Conferencias)*, núm.2, Alcalá de Henares, 1993
- DELLMANN, K.: "Einflußgrößen der Erfolgsdynamik" en *Unternehmensdynamik – Festschrift zum 60. Geburtstag von Horst Albach*, Bonn, 1991
- DÜRR, E.: "Condiciones y premisas de funcionamiento de una Economía Social de Mercado" en *Working Paper (Serie Azul)*, núm. 2, Alcalá de Henares 1976
- DÜRR, E.: "Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado" en *Working Paper (Serie Azul)*, núm. 12, Alcalá de Henares 1977
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: "Política Empresarial en un Orden de Economía Social de Mercado: su instrumentación y funcionamiento" en *Working Paper (Serie Azul)*, núm. 15, Alcalá de Henares 1977
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: "Economía Social de Mercado: actividad privada y pública" en *Working Paper (Serie Azul)*, núm. 17, Alcalá de Henares 1978
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Empresa y Orden Económico*, Madrid, 1980
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *El orden económico en la Constitución*, Madrid 1981
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Orden económico en una sociedad pluralista*, Madrid 1982
- GARCÍA ECHEVARRIA, S.: "Nueva dirección empresarial" en *Working Paper (Serie Azul)*, núm. 117, Alcalá de Henares 1986
- GARCIA ECHEVARRIA, S.: "Los directivos de las empresas y la competitividad" en *Working Paper (Serie Azul)*, núm. 195, Alcalá de Henares 1992
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S., DEL VAL, M.T.: *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid, 1993
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Teoría Económica de la Empresa*, Madrid 1993
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S., DEL VAL NÚÑEZ, M.T. *Cultura Corporativa y competitividad de la empresa española*, Madrid, 1993
- KLEINMANN, P.: "Lean Management, el camino hacia una organización eficiente. Ejemplo de un suministrador de la industria del automóvil alemana", Seminario *Lean Production – Lean Management*, Alcalá de Henares 23/9/93.
- LATTMANN, CH.; GARCÍA ECHEVARRÍA, S.: *Management de los Recursos Humanos*, Madrid, 1992
- PÜMPIN, C., GARCIA ECHEVARRIA, S.: *Cultura Empresarial*, Madrid, 1988
- PÜMPIN, C., GARCIA ECHEVARRIA, S.: *Dinámica Empresarial*, Madrid 1990
- VAL NÚÑEZ, M.T. *Cultura Empresarial en España y su potencial estratégico*, Madrid, 1994